إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال
www.edara.com

السنة الخامسة
العدد الخامس عشر
أغسطس
(آب)
١٩٩٧

موارد بشرية

وظـــائف خاليــة

إيجاد وتعيين والاحتفاظ بأفضل العاملين

تأليف: ستيف لور وجاك جيبهارت



أين ذهبت العمالة؟

سواء كنت مديرا أو صاحب عمل، فلا بد أن تمر بالتجربة الصعبة التي نمر بها جميعا عند اختيار وتعيين العاملين الجدد. فالإعلان عن الوظائف لم يعد يجذب العمالة الجيدة. وعندما تعين عاملا جديدا تكتشف أنه لا يعرف شيئا عن العمل المكلف به، فضلا عن سرعة دوران العمالة وعدم استمرارها في مكان واحد.

حتى عهد قريب كنا نعلن عن الوظائف الخالية، فيتقدم العشرات بل والمئات لشغلها، أما الآن فإن إعلاناتنا لا تجتذب إلا نفرا قليلا من الباحثين عن فرص عمل. حتى بالنسبة للشركات التي تدفع مرتبات أعلى مما يقدمه المنافسون، من متوسط الأجور في أسواق العمل السائدة فإن المشكلة تبقى قائمة. وإذا ما غضضنا الطرف عن مشكلات اجتذاب العاملين الجدد، فإن الاحتفاظ بالعمالة المدربة صار أمرا أكثر صعوبة. معظم المنظمات في مختلف البلدان والصناعات تعاني من نفس الظاهرة. حتى صارت ممارسات البحث عن عاملين جدد، واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم من العمليات اليومية التي تستنزف الكثير من الموارد والجهود. وقد طغت على السطح في الآونة الأخيرة ظاهرة اقتناص العمالة من الشركات المنافسة. لكل هذه الأسباب أصبحت إعلانات (وظائف خالية) تملأ الصحف والمجلات المهنية، و امتدت لتشمل شبكة الإنترنت وغيرها من وسائل الإعلان الحديثة.

أسباب المشكلة:

١ ـ نقص أعداد الداخلين لسوق العمل من العمالة المدربة.

٢ ـ ضعف الرغبة في العمل لعدم وجود الحافز.

٣ - التنافس الكبير بين الشركات على اجتذاب نوعيات معينة وجاهزة للعمل.

٤ - إحجام الشركات عن الاستثمار في التدريب خوفا من فقد العمالة لصالح من يدفع أكثر.

٥ - عجز الشركات عن تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ومن ثم ترسيخ الولاء فيهم لمنع تسربهم للمنافسين.

٦ - غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى معظم المنظمات.

التخطيط للعمالة: تخطيط للسعادة

يعتبر كتاب "العميل يأتي ثانيا" من الكتب القيمة التي كان لها تأثير كبير على فهمنا لكيفية إدارة الموارد البشرية بنجاح. مفتاح النجاح الذي يقدمه هذا الكتاب الهام هو تسليط الضوء على أهمية السعادة في بيئة العمل، فالعاملون هم الخيول، والعملاء هم العربة التي يجرونها، ومن المستحيل أن ننجح بوضع العربة أمام الخيول. بمعنى أن أحسن خدمة يمكن أن نقدمها للعملاء هي أن نهتم بالعاملين، وأن إشاعة السعادة في بيئة العمل ستنعكس على العاملين، وتمتد حتى تصل إلى العملاء. وقد قدم "كريستيان ألمايارك" أربعة قوانين أو خطوات أساسية لتحقيق السعادة:

العبقرية هي القدرة على تبسيط الأشياء والأفكار المعقدة.

الخطوة ١: قانون السعادة:

التخطيط للعمالة واجتذاب العاملين المناسبين وتدريبهم ليس كافيا. فمن المهم أن نحب العاملين لكي يحبوا العمل والعملاء، فيحب العملاء عملنا وعاملينا. فقانون السعادة يقضي أن تكون متاحة للجميع. فالشعور بالسعادة الداخلية ينعكس على جميع أصحاب المصالح في المنظمة ومن حولها. ولتحقيق السعادة الداخلية لابد أن تكون بينك وبين عملك رابطة قوية، وهذا يقودنا إلى الخطوة التالية:

الخطوة ٢: قانون الرابطة:

تتحقق السعادة عندما نفكر بطريقة إيجابية. أي أن هناك رابطة بين التفكير الإيجابي وتحقيق السعادة. فالتفكير الإيجابي هو الدافع أو الرابطة المؤدية للنجاح. يقول "شكسبير": "ليس هناك شيء جميل وشيء قبيح، ولكن طريقة تفكيرنا ورؤيتنا هي التي تجعل الأشياء جميلة أو قبيحة." وقد عبر "ساندويل" في كتابه عن التحفيز عن ذلك بقوله: "تتوقف السعادة على ١٠٪ مما يحدث لنا و ٩٠٪ على استجابتنا لما يحدث لنا." وهذه الاستجابة تعتمد على المبدأ الثالث من مبادئ السعادة:

الخطوة ٣: قانون التلقائية:

هل تستمتع بما تقوم به؟ إذا لم تكن إجابتك التلقائية عن السؤال السابق هي نعم، فأنت لا تشعر بالسعادة. وربما تحتاج إلى إعادة تعريف السعادة وتغيير عاداتك ونظرتك للأمور حتى تصبح إجابتك عن هذا السؤال تلقائية. فعندما تقول: إنني لا أشعر بالسعادة، فإن هذا يقودك إلى الخطوة التالية:

الخطوة ٤: قانون التغيير:

إذا كنت لا تسعد بأفكارك وبعملك فليس أمامك سوى أن تستمتع بنفس الأفكار التي كنت ترفضها سابقا، أو أن تستبدل هذه الأفكار بأخرى تحقق لك السعادة. وهذا يعني أن تتحكم بأفكارك بدلا من أن تتحكم هي بك. يقول "الويس هاي" مؤلف كتاب "بلسم الحياة": "ما الشعور إلا فكرة تسري في جسدك." فإذا أردت أن تغير مشاعرك، فعليك بتغيير أفكارك.

دور الأرقام

بعد إشاعة جو من السعادة والرضا في المنظمة عليك أن تهتم بالأرقام، فهي المؤشرات التي تساعدك على تبين درجة تقدمك في العمل. يتطلب هذا أن تتوافر لكل عمل مجموعة معايير للأداء، فإذا لم تكن هذه المعايير واضحة ومحددة، ويتم مراقبة تطبيقها دوريا، فلن تتمكن من مراقبة العمل، ومن ثم سوف يفقد العاملون الاهتمام، ولن يحققوا الأهداف المحددة لهم.

الأرقام المطلوبة تتعلق بممارسات شئون الأفراد من تعيين، ومعدلات دوران العمالة، والأجور ونسبة تكلفة العمالة إلى المبيعات. والعنصر الأخير يشمل تكلفة جذب العمالة، والتعيين والتدريب، والتحفيز. وهناك بعض المديرين الذين لا يعرفون معدلات دوران العمالة لديهم! وبل ولا يعرفون المعنى الحقيقي لهذا المصطلح.

معدل دوران العمالة هو:

نسبة الإحلال السنوية للعمالة، أو نسبة العاملين الذين يتركون العمل كل عام وتضطر لإحلال عمالة جديدة مكانهم.

ويعتبر معدل دوران العمالة مؤشرا على حالة العمل، ونوعية الإدارة القائمة عليه. وقد يظهر أيضا مدى المنافسة التي تواجهها، والتغيرات السكانية في المنطقة التي تعمل فيها، ومدى توافر روح الفريق بين العاملين، كما يدل على وجود أو عدم وجود صراعات داخلية بين العاملين، أو الإدارات المختلفة. ويعتبر معدل دوران العمالة أحد العناصر الأساسية في التخطيط للموارد البشرية، حتى أن بعض المنظمات تقيم أداء مديريها بمدى قدرتهم على خفض معدلات دوران العمالة.

ويحسب معدل دوران العمالة وفقا للمعادلة التالية:

معدل دوران العمالة = عدد حالات الإحلال/ متوسط عدد العاملين × ١٠٠٪. فمثلا إذا قمت بتعيين ١٥ عاملا خلال العام، وكان متوسط عدد العاملين لديك هو ٦٠، فإن معدل دوران العمالة يكون ١٥ ÷ ٦٠ × ١٠٠ = ٢٥٪. ويختلف معدل دوران العمالة من صناعة إلى أخرى، ومن المهم أن يعرف كل مدير متوسط معدل دوران العمالة في الحقل الذي يعمل به.

بالمقابل يجب الاهتمام بمعدلات وأرقام التدريب. فعندما تقوم بتوثيق النشاط التدريبي وترصد تكاليف التدريب والعائد

منه، فسوف يدرك المدربون والمتدربون أهمية هذا النشاط وأهمية المهارات التي اكتسبوها. فعندما يؤدى التدريب بطريقة صحيحة فإن العمل أيضا سيؤدى بنفس الطريقة ويصبح العاملون أكثر سعادة، مما يؤدي إلى تقليل دوران العمالة.

ولا يجب أن تقف الأرقام عند هذا الحد، فإذا ما ترك أحد العاملين العمل فلابد من معرفة سبب ذلك، وأين ذهب. فقد يكون أحد أسباب ترك العمل هو وجود فرص عمل أفضل في مكان آخر، وقد تكون الأسباب هي ساعات العمل، أو الأجور، أو ضغوط العمل، ومعرفة هذه الأسباب يجعل من السهل علاجها.

الأنماط الخمسة للعاملين الجدد:

الفلاحون:

يتميز الفلاحون بالعمل الجاد والذكاء والإقبال على الحياة. ولا تعني تسميتهم بالفلاحين أنهم قادمون من الريف بالضرورة، فقد ينطبق سلوكهم وشخصياتهم على نسبة لا بأس بها من أبناء المدن وسكان الضواحي. هذه التسمية تعني أن هؤلاء يمتازون بأخلاق الفلاحين وأبناء البلد. فهم يتحملون المسئولية، ولا يتأخرون عن العمل، ويبادرون إلى أداء أي عمل سواء طلب منهم أو لم يطلب. نجد العاملين في هذه الفئة سعداء من خلال سعيهم الدائم لتحقيق أهدافهم. ومشكلتهم أن طموحاتهم كبيرة وأهدافهم الشخصية متعددة، وقد لا يستمرون في العمل ما لم تساعدهم على تحقيق طموحاتهم. فيجب أن تجزل لهم العطاء، وتعمل على ترقيتهم بسرعة إذا أردت الاحتفاظ بهم. وهؤلاء هم النمط المثالي الذي تود أن تحتفظ به إلى الأبد.

المدللون:

هؤلاء هم القادمون من أسر لم تستطع الموازنة بين مصلحة أبنائها ومعطيات الحياة الحديثة. أبناء هذا النمط يقضون معظم وقتهم على الأرائك الوثيرة يلعبون (الفيديو جيم). فهم ضحية التلفاز وألعاب الكمبيوتر والإنترنت. فقد أظهرت الأبحاث أنه عندما يبلغ الشاب الأمريكي سن الواحدة والعشرين يكون قد شاهد ما مقداره عشرة آلاف ساعة من البرامج التليفزيونية، ولوحظ أن مشاهدة التلفاز تخفض مستوى الذكاء وتبطئ عملية التمثيل الغذائي. شباب هذه الفئة لم يواجهوا الحياة الحقيقية ولم يعيشوا الواقع. ولحسن الحظ أن بعضهم ينهضون من سباتهم مع بداية حياتهم العملية إذا ما وجدوا التدريب المناسب.

المصارعون:

بعض الشباب يحاولون البحث عن هويتهم وإثبات وجودهم من خلال إثارة المعارك والدخول في صراعات مع الآخرين، وكلما زادوا عنفا كلما زاد إحساسهم بالكبرياء. هم لا يهتمون بالانتصار بقدر ما يهتمون بلفت الأنظار. ولأن المشكلات التي يثيرها هؤلاء مفتعلة أكثر منها جوهرية، فلا يجب أن تنساق الإدارة وراءها بهدف حلها، بقدر ما تعمل على مساعدة مثيري الشغب على التفكير الإيجابي وتدريبهم على قواعد تحقيق السعادة في بيئة العمل.

اللاعبون:

هؤلاء لا يحتاجون إلى دروس كي يشعروا بالسعادة، فهم سعداء بطبيعتهم، سواء كانت هذه السعادة ناتجة عن أشياء حسية مثل الموسيقى وحضور الحفلات الصاخبة، أو عن إحساس وهمي داخلي ناتج عن الاعتقاد بأن الحياة لعب مستمر ومتعة دائمة. وهم لذلك يسهرون طول الليل ويأتون إلى العمل ليتحدثوا عن الحفلات التي حضروها والعلاقات التي أقاموها، وأحدث صيحات الموضة التي قلدوها. وهم رغم ذلك يتمتعون بالحيوية والذكاء، ويمكن تحويلهم إلى قوة عمل فعالة إذا ما تم إرشادهم وتحفيزهم وتعليمهم قواعد الالتزام ومبادئ السعادة الحقيقية.

المغتربون:

يجب أن نحب ما نعمل حتى نعمل ما نحب.

هؤلاء غير راضين عن قيم المجتمع وعاداته، وبعضهم يعتقد أن مجرد العمل لحساب الآخرين شيئا شنيعا. وهم لا يعيشون عصرنا، فيترددون في التقدم لشغل الوظائف الجديدة، وإذا تقدموا فإنما يفعلون ذلك خلف قناع من الملابس الغريبة. وقد يعمل بعضهم تحت ضغط الحاجة فيكون سلوكهم طبيعيا لبعض الوقت، ثم تكتشف فجأة أنك قد عينت شخصا من الفضاء الخارجي. وهم يتسمون بالذكاء، لكنهم لم يتعلموا المعنى الحقيقي للحياة والمستقبل ومعنى النجاح. وهؤلاء يمكن مساعدتهم من خلال التدريب السلوكي المكثف وبمنحهم الفرص المناسبة. فهم يتكيفون بسرعة مع واقع العمل عندما يشعرون أنهم مرغوبون وأنه يمكنهم تحقيق ذواتهم من خلاله.

توظيف الكبار:

الشباب يحبون التجوال في المراكز التجارية، وعندما افتتح المؤلف أول مطعم له في أحد تلك المراكز ظن أنه لن يجد مشكلة في تشغيل الشباب، على الأقل لأنه سيكون لديهم مبرر قوي للتواجد طوال اليوم في مكان مفضل لديهم ورؤية أصدقائهم، علاوة على حصولهم على أجر. ولكن ما حدث كان عكس ذلك تماما، فقد تبين أن الشباب يحبون زيارة المراكز التجارية الكبرى ولا يحبون العمل بها خشية أن يراهم أصدقاؤهم بزي العمل، وحتى لا يضطرون إلى تقديم الخدمة لهم. مما اضطر المؤلف إلى الاستعانة بالعمالة كبيرة السن، وهو سعيد بهذا الاختيار.

في الماضي كان من العيب أن يقبل شخصا تعدى سن الثلاثين العمل في وظائف يقوم بها المبتدئون، أما الآن فإن هذه الظاهرة آخذة في الاختفاء. وقد اتخذت شركة ماكدونالدز قرارا حكيما بالاستعانة بكبار السن للعمل لديها، بل وركزت على ظهورهم في إعلاناتها. وعلى المديرين أن يعملوا على إسعاد العاملين من كبار السن وأن يجعلوهم يستمتعون بما يؤدونه من عمل.

إذا قررت الاستعانة بكبار السن فعليك أن تعرف أين تجدهم. أول هذه المصادر هن الأمهات العائدات للعمل أو اللواتي يدخلن سوق العمل لأول مرة. ولكن يجب أن تعرف أن نسبة غياب المطلقات أعلى من المتزوجات بحوالي ٣٣%. وثاني هذه المصادر هم المتقاعدون الذين يقررون العودة إلى العمل مرة أخرى، وتعتبر نسبتهم قليلة بالنسبة للمصادر الأخرى للعمالة، ويقبل المتقاعدون العمل كمبتدئين لحاجتهم للمال، أو لشغل وقت فراغهم، والشعور بالصحبة في العمل بدلا من الانعزال في المنزل. ويؤدي المتقاعدون العمل بهمة ونشاط، ويمكن الاعتماد عليهم، بالإضافة إلى ما يضيفونه من خبرات اكتسبوها في عدة مجالات على مدى حياتهم العملية. أما المصدر الثالث فهم العاملون الذين يغيرون مسارهم أو أماكن سكنهم لسبب أو لآخر. وتقع علينا كأصحاب عمل مسئولية مساعدة هؤلاء على التكيف مع ظروف العمل الجديدة. لا سيما وأن بعضهم يكونون من العاملين المتميزين، ولكن يجب دراسة كل حالة على حدة قبل اتخاذ قرار الاستعانة بهم في العمل.

أخطاء يجب تجنبها عند توظيف كبار السن:

*** الترقية السريعة.** هناك ميل لدى المديرين لترقية الكبار بصورة أسرع من غيرهم، ولكن يجب الحذر بحيث تكون ترقيتهم متلائمة مع قدراتهم.

*** الحماية الزائدة.** يحاول كثير من المديرين حماية الكبار من بقية العاملين، مما يؤدي إلى تكليفهم بأعمال تعزلهم عن بقية الزملاء. وقد يتجاهل بعض المديرين هؤلاء العاملين على اعتبار أنهم قادرون على حماية أنفسهم. وقد يخفف بعض المديرين مستويات الأداء لهم، ويحدث هذا من قبل المديرين الشباب الذين يترددون في ممارسة الضغوط على كبار السن لأنهم في منزلة آبائهم. فتكون النتيجة إحساس الشباب بغياب العدالة في توزيع العمل فيخفضون مستويات أدائهم لتتناسب المعايير الموضوعة للكبار. وقد يبالغ مديرون آخرون في توقعاتهم وتكليفاتهم لكبار السن لأنهم مطيعون وينفذون كل ما يطلب منهم، لا سيما تلك الأعمال التي يرفضها الشباب. وهكذا يجدون أنفسهم في ظروف قاسية.

أسباب الاستعانة بالكبار:

١. يحافظون على المواعيد؛
٢. يعملون بضمير؛
٣. أقل ميلا للتنقل من عمل إلى آخر؛
٤. إذا قرروا ترك العمل فإنهم يبلغون رؤساءهم برغبتهم قبلها بوقت كاف؛
٥. يوجدون نوعا من التوازن بينهم وبين العاملين الأصغر سنا؛
٦. يعطون شعورا بالتوازن للعملاء، لأنهم يجيدون فن الخدمة والاتصال؛
٧. ينقلون خبراتهم إلى زملائهم؛
٨. أكثر قدرة على الابتكار وحل مشكلات العمل؛
٩. يشيعون جوا من المرح والسعادة في بيئة العمل؛
١٠. يتحلون بالصبر ويتمتعون بالاحترام.

إعلانات التوظيف

أصبح الإعلان عن وظائف في الصحف واسعة الانتشار أكثر تكلفة وأقل مردودا. ولذلك ينصح الخبراء بأن تتفحص إعلانات الوظائف التي نشرتها سابقا بعين الباحثين عن العمل. فمن وجهة نظر هؤلاء، فإن إعلانات الصحف هي أسهل طريقة يمكن أن يفكروا فيها. فإذا ما تقدم إليك طالب عمل دون أن تكون قد أعلنت وجود وظائف خالية، فعليك أن تتعامل معه بجدية وأن تلحقه بالعمل إذا ما كانت الظروف مواتية. فمن يطرق الأبواب باحثا عن فرصة عمل، يكون محفزا ومنضبطا ودقيقا في مواعيده، لأن أصعب عمل في العالم هو البحث عن عمل.

الإعلان الجيد:

أهم ما في الإعلان عن الوظائف الخالية هو أن يكون محددا ومباشرا وجاذبا للانتباه. فإذا كنت تطلب حمالا لرفع ثقل لا يقل عن ٧٠ كيلوجراما، فلا تتردد في ذكر ذلك. ولكن لا تثقل إعلانك بالكثير من المتطلبات حتى لا تقلل من أعداد المتقدمين. ويجب أن لا يخلو الإعلان من اللمسة الإنسانية التي تركز على العامل أكثر مما تركز على العمل. بالإضافة إلى عنصر التشويق، فالإعلانات الكئيبة تجذب العاملين البائسين. ومن عناصر التشويق أن تشير إلى مرونة ساعات العمل وظروف العمل الجيدة وعملائك المتميزين. وفي الإعلانات الكبيرة، يفضل أن تسلط الضوء على رؤية الشركة وأهدافها، بحيث يكون الإعلان أقرب ما يكون إلى السيرة الذاتية للشركة.

الدفع هو الذي يجذب الأسماك، و ليس الصياد أو الطعم.

الإعلان الجيد هو الذي يجذب أكبر عدد من المتقدمين ويشجع الباحثين عن فرص أفضل على التقدم لوظائف جديدة. بعض الإعلانات تطلب من المتقدمين عدم الاتصال هاتفيا، وهذا يؤدي إلى إحجام أعداد كبيرة عن التقدم. فإذا ما سمحت بالاتصال التليفوني فيجب أن تخصص شخصا يجيد فن الاتصال لتلقي هذه المكالمات والرد على استفسارات المتقدمين، وأن تحدد لذلك أوقاتا معينة، وأسماء محددة لتلقي هذه المكالمات. وترسل بعض الشركات نموذج طلب التوظيف مرفقا به كتيب عن الشركة. وقد تقوم بعض الشركات بإجراء المقابلة المبدئية عبر الهاتف، ويتم بناء عليها ملء نماذج مبدئية معدة لذلك، حتى تؤسس الشركة علاقة بينها وبين المتقدمين وتحافظ عليها.

تعتبر الوعود البراقة والتوقعات غير الواقعية من أسباب ارتفاع معدل دوران العمالة في سوق العمل اليوم، لذلك ينصح بأن لا يحتوي الإعلان على أية وعود لا يمكن تحقيقها. ففي مجال البيع هناك ظاهرة يطلق عليها "ندم الشراء"، فبعد عدة أيام من قيام المشتري بالشراء، يعتريه شعور بالندم لفقدانه فرصة شراء أشياء أخرى بديلة. نفس الظاهرة تحدث للعاملين الجدد عندما يبدءون العمل في وظيفة جديدة، وبسبب ظاهرة ندم الشراء، يتحقق ٥٠% من

معدل دوران العمالة في الثلاثين يوما الأولى. ويزداد المعدل عن ذلك بزيادة الوعود الكاذبة أو غير الواقعية.

وبالرغم من أن كتابة الإعلان تعتبر علما وفنا، فإن دراستها وفهم نتائجها تعتمد أساسا على لغة الأرقام، كعدد الاستجابات، والمدة التي استغرقها الإعلان حتى حقق المطلوب منه، وأي الإعلانات حقق نسبة استجابة أعلى، وفي أي الأيام. والحصول على إجابات واضحة عن هذه التساؤلات يساعدنا على تحسين مستوى قراراتنا بشأن الإعلانات التالية.

حروب التوظيف والعمالة:

إذا كانت تكلفة الإعلان مرتفعة، وكانت المنافسة على العمالة الجيدة على أشدها، يمكنك البحث عن طرق أخرى لجذب العمالة. بعض المديرين يشتكون من أن سوق العمل أصبح كالغابة. فإذا كنت تعمل في غابة تملؤها الثعالب والذئاب، فلا بد أن تكون أسدا حتى تمتلك زمام المبادرة. وهذه بعض الأساليب التي يمكنك استخدامها في غابة سوق العمل التي يكون النصر فيها للأقوى وبأقل التكاليف:

١. ابحث عن العاملين في صفوف الشركات التي تعلن إفلاسها.
٢. ابحث عن العمالة بين عملائك ومورديك.
٣. اجعل طلبات التوظف متاحة طول الوقت.
٤. ضع لافتة (وظائف خالية) في كل مكان من حولك، وفي الأماكن العامة ولوحات الإعلان في المراكز التجارية والنوادي والجامعات.
٥. أطلب من العاملين لديك أن يحضروا أصدقاءهم و أقاربهم.
٦. اتصل بمكاتب تشغيل العمالة.
٧. وظف العلاقات العامة لتوطيد علاقاتك مع المدارس والجامعات والنوادي وأولياء الأمور.
٨. وفر منحا دراسية للعاملين.
٩. استخدم إعلانات الإذاعة والتلفزيون لا سيما في المحطات التي يسمعها الشباب.
١٠. أنشر إعلاناتك بعيدا عن صفحة الإعلانات المبوبة.
١١. أنشر التهاني والأخبار عن الإنجازات التي حققتها للصناعة التي تعمل فيها وللمجتمع.
١٢. شارك في المعارض المحلية والإقليمية و الاحتفالات الهامة.

استقبال العمالة الجديدة:

كالصياد الذي يجهز شبكته ويرمي سنارته، عليك أن تكون مستعدا لاستقبال العاملين الجدد. ولكن على العكس من الألم الذي يصاحب عملية الصيد، عليك أن تبحث في القادم الجديد عن صديق جديد، وأن تجعل عملية التقدم للعمل عملية مفعمة بالمتعة والسعادة.

التدريب أو المعاناة

يمكن تلخيص ما نحتاجه للتغلب على مشاكل التوظيف في بضع كلمات: مدير سعيد، يتمتع بمهارات عالية لجذب العمالة، ويؤمن بالتدريب كأداة فعالة لتأهيل العاملين الجدد والاحتفاظ بهم. وقد قلنا بأن السعادة هي أداة الإدارة الأولى لجذب العمالة والاحتفاظ بها. وهي مهارة يمكن غرسها في العاملين وتدريبهم عليها.

ويبدأ التدريب الفعلي في الكلمات والصياغة التي استخدمتها في الإعلان عن الوظيفة، أو في الأساليب المبتكرة التي وظفتها لجذب العمالة. فثقافة منظمتك و ممارساتك اليومية وقدراتك التنظيمية يمكن أن تعكسها بشكل مؤثر من خلال الإعلان. وعندما يحضر المتقدم إليك وتعامله باحترام وتستقبله في بيئة عمل نظيفة مرتبة، تكون قد لقنته أول درس تدريبي في منظمتك، وعلمته بعض العادات الإيجابية التي ستصبح جزءا من سلوكه اليومي في العمل.

عواقب إهمال التدريب

١. كل ساعة تدريب تضن بها على العاملين الجدد، ستهدر مقابلها من ساعتين إلى ثلاثة ساعات، على الأقل، في إصلاح ما ارتكبوه من أخطاء.
٢. كل عامل أهمل تدريبه، يقاطعك ثلاث إلى خمس مرات على الأقل لحل مشاكل ناتجة عن نقص التدريب.
٣. تبلغ نسبة الفاقد في العمالة غير المدربة ثلاثة أضعاف العمالة المدربة.
٤. تبلغ إنتاجية العمالة غير المدربة نصف أو ثلث إنتاجية العمالة المدربة.
٥. بإهمال التدريب ترتفع نسبة الحوادث والأخطاء وحالات السرقة.
٦. بدون التدريب يصبح العمل مملا إلى الحد الذي يصيبك أنت بالملل والإرهاق.
٧. بوجود عمالة غير مدربة، سيقل مستوى الخدمة التي تقدمها للعملاء، وبالتالي يقل حجم المبيعات والأرباح.
٨. بتأخر التدريب تسود أنماط سلبية من العادات التي يكتسبها العامل الجديد ويتمسك بها حتى يصبح من الصعب كسرها والتخلص منها.
٩. كما سيترك العاملون المتميزون العمل ليحكمه العاملون الكسالى أو غير المدربين.
١٠. وبدون تدريب تزداد الصراعات الشخصية في بيئة العمل.

افضل مهارة يمكنك اكتسابها هي تدريب الآخرين على اكتساب المزيد من المهارات.

المدرب الجيد:

١.يدرب الشخص المناسب للمكان المناسب، ويعرفه بالفطرة و بالإحساس والخبرة. هذا يعني ألا تقبل كل شخص يتقدم للعمل. وتدريب الشخص المناسب للوظيفة المناسبة لا يكفي، لأن المطلوب هو اختيار الشخص المناسب لفريق العمل المناسب.

٢.يتسم بالصبر. فهو مسئول عن تدريب العاملين على مسئولياتهم المتعددة، وعليه أن يصبر على العاملين بطيئي التعلم. فقد أثبتت التجارب أن العاملين بطيئي التعلم هم أكثر التزاما، وإخلاصا، وإنتاجا.

٣.منهجي ومنظم، يطلع المتدربين على ما يجب عليهم تعلمه، ويعرض عليهم كيفية أدائه، ثم يترك لهم الفرصة لأداء العمل بأنفسهم، ويبقى يوجههم ويساعدهم، ويجيب على تساؤلاتهم.

٤.يعطي إفادة مرتدة (تغذية عكسية) منتظمة للمتدربين عن أدائهم، لا سيما في الثلاثين ساعة الأولى من عملهم، وهذا لا يعني الرقابة اللصيقة عليهم، فالإفادة المرتدة لا تعنى بتصحيح الأخطاء فقط، بل تعنى بالنتائج والنجاح.

٥.يحافظ على توقعات عالية قوامها الثقة بنفسه وبالعاملين. ففي بيئة العمل الحالية هناك ميل لأن تكون توقعاتنا من العاملين الجدد أقل من قدراتهم. والحط من قدرات العاملين يدمر روحهم المعنوية ويقتل طاقاتهم الكامنة. توصيل التوقعات الواقعية للعاملين ضروري جدا لإثارة اهتمامهم، فإذا لم تكن هذه التوقعات واضحة وقابلة للقياس، ستؤدي في النهاية إلى إحباط الطرفين: المدرب والمتدرب.

٦.يوظف الموارد والأدوات المتاحة. فليس من الضروري المبالغة والتبذير في تدريب الموظفين الجدد، لأن معظم برامج التدريب الداخلي تقوم على استخدام أدلة الإجراءات والأجهزة والأدوات المتداولة في العمل.

٧.يخصص كل الوقت المطلوب قبل بدء التدريب للتخطيط له لتحقيق الفعالية المطلوبة، بحيث تعطى جرعات تدريبية مكثفة في البداية، ثم تعطى جرعات تنشيطية بعد ذلك.

التدريب المبكر:

الساعات الأربعة أو الخمسة الأولى من العمل، هي الوقت الذي يمنحك فيه الموظف الجديد كل ما يستطيع من تركيز وكل ما يملك من اهتمام. تجده في هذه الساعات يتبع تعليماتك حرفيا ويجيب عن كل تساؤلاتك بتلقائية ويرصد كل حركاتك بعفوية. ويستمر هذا الانتباه ولكن بدرجة أقل خلال الأسبوع الأول. ولهذا ينصح بالتخطيط الجيد للساعات الأولى في العمل لكونها من أكثر العوامل تأثيرا على مستوى أداء العامل فيما بعد. فالساعات والأيام والأسابيع الأولى هي التي تحدد بدرجة كبيرة مدى نجاح أو فشل (سعادة أو حزن) العامل في خبرته الوظيفية، لا سيما بالنسبة للعمالة الجديدة التي تخطو أولى خطواتها في الحياة العملية. وفي معظم المنظمات، فإن ٥٠% من حالات ترك العمل تتم في الشهر الأول، ونتيجة هذا الشهر تتأثر مباشرة بخبرة الساعات الثلاثين الأولى.

وهذه بعض الأفكار التي يمكن أن تساعدك على النجاح في تجربة الساعات الثلاثين الأولى:

١. استعد لاستقبال العاملين الجدد في اليوم الأول لكي تشعرهم بأنك تنتظر حضورهم، وأنك سعيد بانضمامهم لفريقك، وذلك بتجهيز أماكن خاصة بهم، أو بإعداد زي جديد لهم، أو بطاقات بأسمائهم.

٢. إذا كنت مشغولا، فعليك بإسناد مهمة الاهتمام بالعاملين الجدد وإجابة أسئلتهم لزميل آخر، فهذا يساعد على خلق صداقات بين العامل الجديد والعاملين القدامى.

٣. طمئن العاملين الجدد بأنك تعرف أن الأيام الأولى للعمل هي أصعبها، وأنه لا داعي للقلق في هذه الفترة.

٤. أعطهم صورة عامة عما يتوقع لهم أن يقابلوه في الشهر الأول واخبرهم بموعد انتهاء العمل في اليوم الأول وساعدهم في إنهاء كل ما هو مطلوب من أوراق لمباشرة العمل، وبين لهم ما سوف يتقاضونه من أجر وموعد صرف الأجور.

٥. حدد لهم ساعات عملهم في الأسبوع التالي.

٦. اصحبهم في جولة تعريفية في أرجاء الشركة، لكي يشعروا بأنهم أعضاء في فريق كبير، وقدمهم لزملائهم مبينا طبيعة عمل كل زميل والمساعدة التي يمكن أن يقدمها لهم، وانتهز الفرصة لإطراء العاملين القدامى.

٧. بعد انتهاء الجولة، قم بصرف الزي الرسمي لهم، موضحا سياسة الشركة بالنسبة لارتداء الزي الرسمي من عدمه.

٨. قدم الثناء والإعجاب بالعاملين الجدد بعد ارتدائهم الزي الرسمي، والراحة التي سيشعرون بها عندما يجدون أن هناك من يهتم بزيهم ومظهرهم. فكثير من الناس يشعرون بالسعادة، أو الإثارة، وأحيانا بالتوتر عندما يرتدون زي العمل لأول مرة.

٩. سلمهم الدليل العملي لأداء العمل، وحاول أن تجعله مبسطا وسهلا، فحجم الدليل العملي له تأثير نفسي كبير على المتدرب.

نحن نصنع عاداتنا أولا، ثم تأخذ عاداتنا بصنعنا.

١٠. قدم وصفا عاما وصورة شاملة للبرنامج التدريبي اليومي، والأسبوعي، والشهري والمهارات التي يتوقع له أن يجيدها بعد انتهاء كل فترة تدريبية.

١١. اشرح لهم بالتفصيل تاريخ المنظمة وفلسفتها، وإلي أين تتجه، والصورة الكاملة للعمل، موضحا سياسة الشركة، بالنسبة للإضراب والسرقة وتناول العقاقير والتدخين وخدمة والعملاء والتأخير والإجازات العادية والمرضية. فإذا ما كانت هناك نماذج معدة لذلك فهذا هو الوقت المناسب لتقديمها.

١٢. ابدأ بعد ذلك في التدريب العملي والتعليم من خلال الممارسة. وبعد الجلسة التدريبية الأولى، وضح لهم العلاقة بين ما تعلموه وبين الدليل الإرشادي الذي يستخدمونه. فعندما يشعر المتدرب أن التدريب عملية مخططة سيحظى ما يتلقاه المتدرب باهتمامه واحترامه.

١٣. أطلب من العاملين القدامى مصاحبة زملائهم الجدد في فترات الراحة حتى يشعروا بالراحة والترحيب من زملائهم.

١٤. نوع في أساليب التدريب حتى تحافظ على اهتمام المتدربين.

١٥. بعد الانتهاء من اليوم التدريبي اطلب من المتدربين أن يقدموا مقترحاتهم وتعليقاتهم.

١٦. في اليوم الثاني أطلب من رئيس الشركة أو أحد المديرين أن يقابل المتدربين ليرحب بهم ويشعرهم بمدى اهتمام الإدارة العليا بهم.
١٧. اطلب من العاملين الثناء على ما يقوم به المتدربون من أعمال.
١٨. قدم أول مرتب يتلقاه العاملون الجدد مع بطاقة ترحيب موقع عليها من صاحب الشركة أو رئيسها.
١٩. بعد ذلك كلف العاملين الجدد بأصعب الأعمال، وأطلب من زملائهم تهنئتهم على اجتياز المرحلة الصعبة بنجاح.

تكلفة دوران العمالة:

لم يهتم كثير من المديرين بتكلفة تعيين وإحلال وتدريب العمالة الجديدة. فإذا ما عرفت الأرقام الحقيقية لتكلفة إحلال العمالة، فسوف تدرك أن تحسين معدل الاحتفاظ بالعمالة هو الطريق الأكيد الذي يحقق لك أفضل ربحية وأعلى عائد على الاستثمار. ويمكنك الاستعانة بالقائمة التالية لحساب تكلفة عدم المحافظة على العمالة، وذلك بضرب عدد الساعات التي تستغرقها كل عملية في تكلفة كل ساعة:

١. تكلفة الوقت المستغرق لكتابة الإعلان ونشره.
٢. الوقت المستغرق في الرد على الاستفسارات الأولية، سواء شخصيا أو هاتفيا؛
٣. مراجعة الطلبات والاتصال بالمرشحين المتميزين؛
٤. الوقت المستغرق في مقابلة المرشحين وتحديد الصالح منهم؛
٥. الوقت المستغرق في التعيين وتجهيز الأوراق المطلوبة، وتجهيز جداول العمل، وإعداد المواد والأدلة التدريبية؛
٦. الوقت المستثمر في التدريب، ويشمل وقت المدرب والمتدرب والزملاء الذين يساعدون في التدريب؛
٧. الوقت المستغرق في شئون الأفراد لإعداد رواتب العاملين الجدد والتأمين عليهم؛
٨. البطء في العمليات والأداء بسبب انشغال الإدارة عن الإنتاج بالتدريب و التوجيه؛
٩. تكلفة الفرص البديلة التي يخسرها المديرون والعاملون أثناء استقبالهم للعاملين الجدد.
١٠. تكلفة ضعف الخدمة والجودة والسرقات التي تزيد كلما زاد معدل دوران العمالة.

كيف تحتفظ بأفضل العاملين:

١. اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب؛
٢. فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين؛
٣. الاهتمام بالعاملين وتقديرهم ماديا ومعنويا؛
٤. احترام المنظمة وعدم التقليل من شأنها أمام العاملين؛
٥. المحافظة على نمط إداري يضفي السعادة على الجميع؛
٦. المعاملة العادلة والتحري والتدقيق قبل البدء بالتغيير؛
٧. حفز العاملين لكي يستمروا في العمل لمدد طويلة؛
٨. تدوير الوظائف ونقل العاملين من قسم إلى آخر لمنع إصابتهم بملل العمل. قال نابليون: "فن القيادة هو أن لا تسمح لرجالك بالبقاء في وظائفهم لمدد طويلة." فكل عامل يريد أن ينمو ويتجدد ويواجه تحديات جديدة.
٩. الاحتفاظ بالمديرين ومساعديهم لأطول فترة ممكنة.
١٠. تقديم أجور منافسة تزيد عن معدلات الأجور في السوق.
١١. القيادة الإيجابية، وحسن التوجيه؛
١٢. عدم تقديم وعود زائفة يصعب تحقيقها؛
١٣. الترقية السريعة للعاملين وخلق تحديات جديدة أمامهم.
١٤. فصل العاملين غير المنتجين بسرعة وفي الوقت المناسب؛
١٥. تهيئة بيئة عمل نظيفة ومريحة وحيوية.

مراجعة الأداء:

يقول "كنيث بلانشارد" و "سبنسر جونسون" في كتابهما "مدير الدقيقة الواحدة": "الإفادة المرتدة هي الوجبة الشهية للعاملين المتميزين". ففي رحلتها الأولى للقمر، كانت المركبة "أبوللو" خلال ٩٠% من الوقت بعيدة عن خط سيرها، مما استدعى إجراء تصحيح دوري على مسارها لإعادتها للمسار الصحيح، إلا هذا التصحيح كان متوقعا ومخططا.

نفس الشيء ينطبق على بيئة العمل. فنحن نعطي إفادة مرتدة لبعضنا طول الوقت وبصفة يومية، سواء تصريحا أو تلميحا، فنحن نتصل ببعضنا بصورة مباشرة أو غير مباشرة، لعمل التصحيح المناسب في مسارنا، كما هو الحال في سفينة الفضاء. لذلك تعتبر مراجعة الأداء جزءا هاما في بيئة العمل اليوم. ولتحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية يجب أن تأخذ هذه العملية شكلا رسميا، مما يحقق نتائج تسعدك وتسعد العاملين معك. فالسعادة الوظيفية هي مفتاح الإنتاجية، والإفادة المرتدة أو التغذية العكسية هي أساس الأداء الوظيفي، وهذه أهم فوائدها:

١. تركز على الإيجابيات وتظهر تفاعل المدير مع العاملين؛
٢. تفرق بين الأداء الجيد والأداء الضعيف؛
٣. تشعر العاملين باهتمام الإدارة وجديتها؛
٤. تعرف العاملين بمعايير ومستويات الأداء المتوقعة؛
٥. تقلل معدل دوران العمالة.

ومن عيوب طرق التقييم التقليدية أنها:

١. لا تمنح العامل تحذيرا مسبقا حتى يتمكن من تصحيح أخطائه؛
٢. ليس لها هدف محدد وواضح؛
٣. الاتصال في اتجاه واحد؛
٤. غير مناسبة حيث لا يتم تطويرها لتواكب متغيرات بيئة

العمل؛

٥. غير موضوعية وتتسم بالذاتية.

مهارات فصل الموظفين:

نتفق جميعا على أن من أهم واجبات المدير أن يبادر إلى فصل العامل المهمل وغير المنتج. ولكننا نختلف بشأن العامل المجد الذي قدم الكثير من جهده وفكره للعمل، وشاءت الظروف أن تتراجع إنتاجيته. تتم مواجهة هذه المشكلة عادة بتجريب عدة أساليب إرشادية وتوجيهية لإعادة الموظف الجاد إلى جادة الإنتاج. فإن لم تفلح تلك الأساليب، يبدأ صبر المدير بالنفاد ويجد نفسه في مأزق: هل يقوم بفصل الموظف ويخسر خبرته ويلغي تاريخه في الشركة؟ أم هل يتركه على رأس العمل مع ما في هذا القرار من تأثير سلبي على الإنتاجية وعلى مواقف الموظفين الآخرين؟

القرار الصعب: دعنا نناقش أولا القرارات الصعبة التي تحوطها كثير من علامات الاستفهام. أثبتت التجارب أنه في ٩٠% من الحالات يفضل فصل الموظف الذي تتردد في فصله. وذلك لأن علاقة العمل ليست زواجا بين المدير والموظف، لكنها تشمل أطرافا أخرى كالعملاء وأصحاب العمل وبقية العاملين.

كيف تفصل الموظف غير المنتج:

١. اختر الوقت المناسب ولا تتخذ قرار الفصل وأنت غاضب؛

٢. لا تتخذ هذا القرار أمام الجميع أو من خلال الهاتف، بل قابل الموظف على انفراد ووجها لوجه؛

٣. لا تحاول تبرير قرارك أو المجادلة بشأنه، بل كن حازما وواضحا؛

٤. لا تحذر الموظف ولا تمنحه مهلة قبل الفصل، بل اتخذ قرار الفصل فورا وبدون إبطاء؛

٥. لا تفصل أحدا بسبب السن أو الجنس؛

٦. لا تتخذ قرار الفصل بسبب ما تسمعه من الآخرين قبل التأكد من صحته؛

٧. لا تلق بمسئولية الفصل على منظمتك أو على الآخرين؛

٨. حافظ على كرامة الموظف وبين إيجابياته وقدم له تمنياتك بالتوفيق في مكان آخر؛

٩. إذا اعترض الموظف على مكافآته أو مخصصاته، امنحه ميزة الشك أعطه ما يريد؛

١٠. أطلب من الموظف المفصول تسليم عهدته لأحد زملائه أو لإدارة شئون الأفراد قبل استلام مستحقاته.

١١. إذا كانت مشاكل الموظف مؤقتة وكان ممن يضيفون قيمة للعمل، يمكنك منحه إجازة طويلة بدون مرتب حتى يسوي مشاكله ويعود للعمل.

١٢. لا تفكر أبدا بإعادة توظيف من سبق لك فصله من العمل.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Now Hiring.

Author: Steve Lauer & B. Jack Gebhart.

Publisher: AMACOM.

Pages: 184.

ISBN: 0-8144-7912-X.

Date: 1996.